

A STRATÉGIAI SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS SZEREPE A RÉGIÓ GAZDASÁGI SZERKEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSÁBAN

A tanulmány a régiót érintő, a régióra vonatkozó humánpolitikai tevékenység elemei közül kettőt, a teljesítményértékelést és a képzéseket emeli ki, utóbbit képzési stratégiába ágyazottan.

Az ember a cégek életének egyre jelentősebb tényezője. Különösen a jövő biztosítása, a vállalati siker szempontjából válik kulcsfontosságúvá a humán erőforrás, az emberi tényező. Ebből következően teljes mértékben át kell gondolni az emberrel, a munkatársakkal való bánásmódot. Aki szükséges rossznak tekinti a munkatársakkal való foglalkozást, az bizonyosan jelentős problémákkal küszködik majd az igazán jó munkatársak megszerzésében és megtartásában. Az emberek pozitív beállítottsága, hozzáállása nélkül nehezen képzelhető el, hogy a vezető sikeresen tudja majd érvényesíteni a teljesítménykövetelmények elérésére vonatkozó vállalati elvárásokat.

A közelmúltban végzett felmérés feladata a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalatok/társaságok humánpolitikai tevékenységének vizsgálata volt. E kutatás révén megállapíthatjuk, hogy a cégek nagy részének nincsen konkrét, a szervezettel „beszélő viszonyban álló” vállalati stratégiája, még kevésbé humán, illetve képzési stratégiája.

A vállalatok humánpolitikai szervezete és főbb tevékenységei

A helyzetfelmérés Borsod-Abaúj-Zemplén megye ötven főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalataira terjedt ki.

Az összefoglaló elemzési eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy humánerőforrás- tevékenységet ellátó önálló szervezet a cégek csupán egynegyedénél található.

Ezek a szervezetek leginkább osztály, illetve csoport formájában működnek, igazgatósági szinten csak a feldolgozóiparban jelenik meg – kb. huszonöt %-ban – humánpolitikai szervezet. A humán erőforrással foglalkozó szervezetek tevékenységét jól tükrözi az elnevezésük is. Az esetek nagy többségében bér- és munkaügyi (40%), illetve humánpolitikai (25%) részlegnek hívják, de előfordulnak munkaügyi és személyzeti, üzemgazdasági, humán erőforrás hasznosítási, munkaerő gazdálkodási elnevezések (tíz-tizenöt %) is. Ezek az elnevezések is mutatják, hogy nagyrészt adminisztratív feladatokat látnak el, de már Borsod megyében is mutatkozik az emberi tényező és a humánpolitikai tevékenység felértékelődésének tendenciája. Ez elengedhetetlen olyan helyzetben, amikor a talpon maradás és a nemzetközi versenyképesség alapvető feltétele az innováció, a vállalat gyors átalakítása, a piaci igényekre való gyors reagálás, a piacon elfogadható árakkal, jó minőségű termékekkel való megjelenés.

Ez a felértékelődés át kell, hogy alakítsa:

- a személyzeti tevékenység vállalati funkciójáról eddig kialakult görcsös „beidegződést” és felfogásmódot,

- a személyzeti tevékenység belső szakmai struktúráját, a „személyzeti gárda” felkészültségét, magatartásformáját, szemléletmódját és reagáló készségét,

- a személyzeti osztály szerepét, feladat-, hatás- és felelősségi körét, működési mechanizmusát, a vállalati szervezetben való elhelyezkedését,

- a vállalati alkalmazottakkal való bánásmódot, az emberek vezetésének, irányításának különböző módszereit és stílusát,
- a személyzet-kiválasztás és személyzetfejlesztés eddig alkalmazott megszokott eszközeit.

Az interjúk és work shopok alkalmával az előbbiekből következően is nyilvánvalóvá vált, hogy a személyzeti tevékenység ma már hazánkban is erőteljes átalakulásban van, s úgy tűnik, a magyar vállalatok túljutottak azon a ponton, amely a tevékenység fontosságának megkérdőjelezését, illetve tagadását jelentette. Minden vállalati vezető előtt egyre nyilvánvalóbb, hogy bürokratikus módon, utasítások kiadásával és „bevasalásával” már nem lehet elérni a magas, minőségi színvonalat, a kreatív ötletek nagy számát az új termékek kialakítása, a működő technológiák átalakítása vagy a költségcsökkentés területén.

Márpedig ezekre a nemzetközileg kiélezett verseny körülményei között igen nagy szükség van!

A kérdőíves adatgyűjtés során információkat kértünk a vállalatok vezetőitől, humánpolitikai szakembereitől: hogyan képzelik el a cégük humánpolitikai tevékenységének jövőjét és a vállalati szervezetben elfoglalt helyét?

A következő két tipikus válasz fordult elő a leggyakrabban:

- nem fog változni, nem fognak kinevezni erre a célra munkatársakat, részlegét pedig egyáltalán nem hoznak létre,
- minden marad a régiben.

Ezek a jellemző válaszok a borsodi régióban is azt mutatják, hogy nehéz szakítani az elmúlt évtizedek gyakorlatával, amikor a személyzeti tevékenység soha fel nem használt statisztikák „gyártására” korlátozódott, a vállalati főfolyamatoktól elszakadt, arra csak esetlegesen, késve reagált. Ez a személyzeti szervezet tartalmazta a személyzeti, oktatási, munkavédelmi, szociális ellátási, üdültetési, stb. tevékenységeket. A személyzeti részleghez elég gyakran kapcsolódó oktatási funkció például nem a vállalati igények által megkövetelt oktatást szervezte és irányította (ehhez vállalati stratégia kellett volna, képzési résszel), hanem sokszor csak jóváhagyta a továbbtanulási igényeket, amelyeket nemegyszer jutalom-jelleggel támogattak.

Mindez pedig annak nyilvánvaló bizonyítéka volt, hogy a vállalatok nem kezelték dolgozóikat erőforrásként. Maga a „személyzeti gárda” pedig – valódi fontossága nem lévén – az esetek nagy részében logikus következményként gyakran

gyenge képzettségű emberekből állt, ami nem csoda, hiszen maga a tevékenység nem volt szakma és nem létezett igazi szakképzés. A vezetők esetében gyakori volt a személyzeti főnökké válás, egy valós tartalommal, igazi feladatokkal nem járó poszt elfoglalása, amely gyakran „kárdertemetőként” funkcionált.

A humánpolitikai tevékenység jövőjére és főbb feladataira vonatkozó további válaszok azonban egyértelműen bizonyítják, hogy ez a gondolkodás már a múlté. Ezt szemlélteti a vállalati humánpolitikai feladatokra vonatkozó alábbi válaszok tartalma és következményeinek jellege:

- egyéni gondolkodásmód kiteljesítése, önmegvalósítási készségek kialakítása,
- a változásokhoz igazodó szaktudás megoldása, felkészítés a jövőre,
- a vállalati stratégiához alkalmazkodó rugalmas humánpolitika kialakítása,
- minden eszközzel a szakmai színvonal biztosítása,
- a privatizációt követően a megmaradó szervezetben dolgozók foglalkoztatási hatékonyságának növelése,
- a cég gazdasági stratégiájának kidolgozásához megfelelő személyek képzése, naprakész ismeretek biztosítása,
- racionális emberierőforrás-felhasználás, középvezetők szakmai képzettségének növelése, vállalkozási ismeretek megszerzése,
- a dolgozók minden szakmai és humánjellelű problémakörével való foglalkozás annak érdekében, hogy munkáját mindenki a legjobb tudásának megfelelően lássa el,
- szakmai üttőképesség biztosítása; új feladatokhoz megfelelő szakemberek kiképzése, kiválasztása,
- fokozottabb figyelem a dolgozók irányába; a szakmai felkészültség és kompetencia többlet értékének elismerése,
- minden szakterületen a lehető legalkalmasabb személy foglalkoztatása.

A vállalatok humánpolitikai szakembereivel való elbeszélgetések során egyértelművé vált, hogy az elmúlt években meg kellett küzdeniük azzal a ténnyel, hogy a személyzeti tevékenységet kötelezően előíró rendelet megszüntetését követően a vezetés első „reflexként” a vállalatok egy részénél megpróbált megszabadulni nemcsak a személyzetisektől, de még magától a tevékenységtől is.

Ezeknek az akcióknak a motívumai rendkívül érdekesek és tanulságosak:

– Egyrészt úgy vélték, hogy már nincs szükség arra a politikai szerepre, amelyet korábban vállaltak. Ez volt a legáltalánosabb indok, amely valójában csak ürügy volt, hiszen ez a gárda érdemleges politikai szerepet az elmúlt évtizedben nem játszott, érdemi beleszólása fontos kérdésekbe nem volt, szerepe formai, adminisztratori jellegű volt.

– A másik indok, amely jellemző volt a vezetés mentalitására, hogy erre a tevékenységre nincs szükség a továbbiakban, hiszen nincs semmi haszna (az indok második része igaz volt, de ehhez kellett a vezetés e területen megnyilvánuló tudatlansága és igénytelensége is). Úgy gondolták, hogy mivel az ezt a tevékenységet előíró rendelet megszűnt, ezzel elmúlt az a kényszer is, amely miatt el kellett tűrni ezt a gárdát. Ez az érvelés is sokat elárult a vezetés mentalitásáról, és a régi, direktebb irányításhoz való kapcsolódásról: amit a „központ” nem tart szükségesnek és nem írja elő, arra nincs szükség.

Borsod megye vállalatainak kb. hetven %-ára még az elmúlt évben is igaz volt, hogy a személyzeti tevékenység bekapcsolása a vezetői tevékenység segítésébe ritka volt, kísértett a múlt öröksége. Még ritkább volt, amikor a vállalat stratégiájának kialakításába érdemben bekapcsolódott a személyzeti apparátus. Formálisan természetesen a bekapcsolódás létezett, de amennyire ritka volt ez az „igazi”, a vállalat mozgásirányát, fő piaci akcióit valóban megalapozó stratégia, ugyanolyan ritka volt az e stratégiához szervesen kapcsolódó, illetve azt az emberi erőforrás lehetőségei-korlátai oldaláról megközelítő személyzeti tevékenység.

A két évvel ezelőtti állapothoz képest a helyzet ezen a területen jelentősen javult. Mindenekelőtt: megállt az a tendencia, amely a személyzeti gárdától való megszabadulást célozta, főleg az állami tulajdonban lévő, de nem államigazgatási irányítás alatt lévő vállalatoknál. Továbbá, elindult a tevékenység lassú javulása, megkapaszkodása az új helyzetben, illetve a megváltozott körülmények között.

Mindez egyrészt annak a szemléletváltozásnak köszönhető, mely az emberi erőforrás felhasználásával kapcsolatban bekövetkezett. Köszönhető ez a személyzeti és humánpolitikai munkatársak képzettsége lassú javulásának, az új típusú személyzeti szakképzésnek, amely szakmai orientációt próbál nyújtani, és talán a munkatársak aktivizálódásának is, akik érezve a veszélyt,

meg akarják mutatni, hogy „helyük van a nap alatt”.

A legfontosabb tényező azonban a *külföldi tulajdonú vállalatok mintájának hatása*. A korábbi időszakban a vegyes vállalatok már ezt a mintát közvetítették, de lévén kis méretűek, tevékenységük e területen nem adhatott mintát a túlnyomórészt nagyobb méretű állami vállalatoknak.

A vállalatok humánpolitikai szervezete által ellátott feladatokat tekintve megállapíthatjuk, hogy az esetek többségében elsősorban a klasszikus tevékenységek ellátására koncentrálnak: emberierőforrás-tervezés (létszámtervek készítése), munkaerő-ellátás (beszerzés, kiválasztás, fejlesztés), munkaügyi kapcsolatok, szociálpolitikai tevékenység (üdültetés, segélyezés).

Sajnálatos, hogy emberierőforrás-stratégia készítést, munkakörtervezést, teljesítmény-értékelést, motivációt és ösztönzést csak néhány válaszadó sorolt fel. Lehetséges, hogy a nyitott kérdésre adandó válasznál esetleg néhány tevékenység elkerülte a válaszadó figyelmét, de ekkor valószínűleg ez a tevékenység nem is bír nagy jelentőséggel.

Levonható tehát az a következtetés, hogy a humánpolitikai egységeket tekintve a helyzet nem túl biztató, végzett feladataik bővítésre szorulnak, munkájukat azonban megfelelő színvonalon látják el, elégedettek velük. A humán tevékenységet végzők esetében az iskolai végzettségük és egyéb ismereteik (hazai és nemzetközi) bővítésére szorulnak, mellyel előbbre vihetnék egységük munkáját és ezáltal cégüket.

Humánerőforrás-fejlesztési helyzetkép Borsod- Abaúj-Zemplén megye vállalatainál

A képzések és továbbképzések szervezésénél elsősorban a vállalaton kívüli képzések dominálnak, de jellemző tendencia, hogy a létszámnagyság növekedésével csökken a külső képzések aránya, és nő a vállalatban belüli szervezésben lebonyolított oktatási tevékenység. Szintén magas azon képzések aránya, amelyet a vállalatnál szerveznek külső oktatók közreműködésével, vagy belső szervezésben saját belső oktatóval.

Az ezer fő feletti vállalatoknál mindenhol van képzéssel foglalkozó részleg, azonban a háromszáz-ezer főt foglalkoztatók 1,6 %-ánál, a kétháromszáz főt foglalkoztatók 2,2 %-ánál, a százkétszáz főt foglalkoztatók 3,1 %-ánál, az ötven-száz főt foglalkoztatók négy %-ánál nem foglalkoznak képzéssel.

Jellemző, hogy a nagyvállalatok a biztonságtechnikai és néhány szakmai képzést belső szervezésben, belső oktatókkal bonyolítják le. A legtöbb nagyvállalatnak saját tanműhelye van és aktívan bekapcsolódik a szakmunkásképzésbe.

A vállalati belső képzési programokban a külső oktatóval végzett képzés a cégek kb. húsz %-ánál van jelen. Nagyon fontosak ezek a vállalati szervezésben lebonyolítandó képzések, mert nemcsak a szakmai ismeretek megszerzését nyújtják, hanem jelentős, csapatszemeleletet kialakító, szemleletet formáló és belső kommunikációt javító hatásuk is van.

A külső képzéseknek is megvan az előnyük, mert ha egy alkalmazottat kiemelünk a szervezettől és képezzük, az húzó erővel hat a szervezet többi munkavállalójára. Ehhez természetesen az is szükséges, hogy megtaláljuk azt a képzendő személyt, aki a képzés után az elsajátított ismereteket képes alkalmazni és a többieknek továbbadni munkája során.

Az önkéntes indíttatású képzések a kisebb vállalatoknál fordulnak elő jelentősebb mértékben, ami a vállalatvezetés azon gondolkodását jelzi, hogy nem szerveznek képzést, de ha valaki nagyon akar képzésben részt venni, azt támogatják. Ez az eseményeket követő reagálás a képzésen részt venni kívánó egyén számára jó, de a szervezet számára nem igazán előnyös, mert az ilyen önkéntes indíttatású programokban többnyire nem azok vesznek részt, akiknek – a szervezet érdekeit szem előtt tartva – szükségük lenne a továbbképzésre.

Sajnos a kb. ötven főt foglalkoztató vállalatoknál/társaságoknál elég gyakori az a szemlelet, hogy kinézik maguk közül azokat, akik tanulni akarnak és a vezetők ténylegesen nem is nagyon biztosítanak erre lehetőséget. Általános kép a borsod megyei vállalatokról, hogy ha nem is szerveznek mindenhol képzéseket, de támogatják, elősegítik, hogy aki képes és akar, az különféle, a munkavégzéséhez szükséges ismereteket elsajátíthasson. Ez a szemleletmód jelentősen elősegíti a magas szakmai kvalifikáltsággal rendelkező humán potenciál kialakulását.

A megyében egyértelműen a szakmai képzések száma és aránya dominál (89 %). Különösen nagy ez az arány a kisebb cégeknél. A személyzetfejlesztés, csoportmunka-fejlesztés és a vezetői tréningek a multinacionális cégek leányvállalatainál, valamint az ezer főnél többet foglalkoztató nagyvállalatoknál fordul elő.

Jelentős a mérnök-közgazdász és a különböző szakmérnöki posztgraduális képzésben részt

vevők száma, ami a humánpotenciál tekintetében szintén előnyös, mert így a megye olyan magasan kvalifikált műszaki végzettségű emberekkel rendelkezik, akiknek jelentős piaci, közgazdasági ismeretei is vannak, s ezáltal is elősegítik a piaci kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodást. A nem szakmai, hanem képességfejlesztő tréningek viszont igen hiányoznak meggyénk vállalatainak életéből, amely a humánpotenciál különböző kompetencia elemeit segíti kialakítani. Sokan javasolták, hogy ezen képzésekre még jobban odafigyeljünk.

A másik hasonló, de az előbbinél már jóval több helyen előforduló képzés a vezetői tréning. Ha azt feltételezzük, hogy a megye számára a jelenben és a jövőben előforduló kihívások átformált emberi magatartást, rugalmas alkalmazkodó képességet igényelnek, akkor kiemelt jelentősége van a vezetőképzésnek. A vezetők azok, akik a szervezet életében a tartós értékrendet képviselik: ha őket képezzük, tudásukat fejlesztjük, könnyebben tudjuk alakítani a beosztott munkatársak gondolkodásmódját, hozzáállását és kompetenciáját.

A vizsgálat összefoglaló értékelésében kilenc % körül megjelenő vezetőképzés aránya azt jelzi, hogy igen alacsony azoknak a cégeknek a száma, akik ezt már felismerték és alkalmazzák. Fontos ezt a jövőben kiemelten hangsúlyozni. Megállapíthatjuk, hogy a különféle rövid, kurzus jellegű képzések nem hiányoznak a borsod megyei gazdaság-szervezetek mindennapjaiból. Viszont alapvető hiányosság a humán stratégiával összefüggő képzési stratégia, amely a jelenleg még előforduló véletlenszerűséget is minimálisra csökkenti. Abból adódóan, hogy nincs képzési stratégia

- a képzések nem rendszerezettek,
- a képzéseken résztvevőket véletlenszerűen választják ki,
- vannak „sláger” emberek, akik mindenhol elmennek, szívesen résztvesznek mindenfajta tanfolyamon, főleg az ún. „sláger” továbbképzéseken.

A fentiekből adódóan a cégek humán erőforrás állománya igen heterogén lesz, s ez jelentős mértékben kihat a megye gazdasági életére és humán erőforrás-potenciáljára.

Az emberierőforrás-fejlesztés javításának lehetőségei

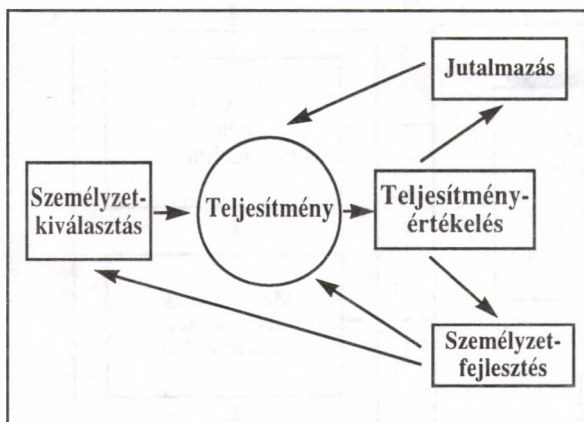
Gyakran előfordul, hogy a megye nagyvállalatai kinevelik a magasan kvalifikált, jó képességű és

kitűnő készségekkel rendelkező fiatal (később potenciális) utánpótlás-állományt, azok azonban elhagyják a céget, s sok esetben sajnos a megyét is.

A felmérésből azt is megállapíthatjuk, hogy a humánerőforrás-fejlesztési folyamat eredm-

1. ábra

Az emberierőforrás-ciklus



nyessége erős függőségi viszonyban van a szervezeti struktúrával és kultúrával, valamint azzal a móddal, ahogyan a formális vezetési stílus kifejezésre jut. Az 1. ábrán szemléltetett emberierőforrás-ciklusban öt egymással összefüggő humán-erőforrás-komponenst mutatunk be, amelyek megalapozzák a vállalatok hatékony emberierőforrás-fejlesztési tevékenységét.

Ez az öt tevékenység a legegyszerűbb humánerőforrás-fejlesztési tevékenységet folytató szervezetnél is megjelent, abban volt csupán különbség az egyes cégek között, hogy milyen mértékben tudatos, illetve milyen mértékben ösztönöszerű a fejlesztési tevékenység. A hatékony humánerőforrás-fejlesztést végző vállalatok esetében az emberierőforrás-ciklus elemeinek tartalma:

- *személyzet kiválasztás-beszerzés* a munkaerő megtalálására, kiválasztására és munkába állítására irányuló rendszeres folyamat,
- a *teljesítmény* nyújtása képezi a központi szerepet az emberi erőforrás ciklusban. Ennél az elemnél általában számos, a feladathoz, a teljesítménykövetelmény célhoz tartozó képesség, jártasság és szakértelem kombinációjáról van szó,
- a *teljesítményértékelés* a munkateljesítmény, a feladatvégrehajtás, a feladatról alkotott fel fogás és logikus magatartásforma ellenőrzé-

séhez és meghatározásához tartozó komponens. A lényeg nem egyszerűen a munkateljesítmény jóváhagyása vagy elutasítása, hanem a feladat tartalmának és nehézségi fokának, valamint a feladat végrehajtásához szükséges ismeretnek és jártasságnak a megfigyelése és megbeszélése. A működésről és a munkáról folytatott megbeszélések a minősítés lényeges alterületét képezik,

- a *jutalmazás* a jó vagy kiváló szintű működés elismeréséhez a lehetőségek széles skáláját kínálja. A jutalmazásnak arányban kell állnia a nyújtott munkateljesítménnyel, és ösztönzőleg kell hatnia a munkaszemléletre és a munka iránti motiváltságra.
- a *személyzetfejlesztés* akkor jön szóba, amikor kiderül, hogy valamely dolgozó a jelenlegi vagy egy jövőbeli feladat által támasztott követelményeknek nem felel meg. Ezt jutalomként is fel lehet fogni abban az értelemben, hogy a pályatervezés során lehetőséget biztosít az egyénnek egy másik munkakör betöltésére.

Ehhez kapcsolódik a néhány vállalatnál alkalmazott stratégiai képzés ami a szervezet tagjai és a kívülálló fontosabb kulcsemberek olyan képzését és tréningjét jelenti, amelyen keresztül ezen személyek birtokába kerülnek azok az ismeretek és képességek, amelyekre a szervezet (megváltozott) célkitűzései következtében szükségük van.

A stratégiai személyzetfejlesztés modellje

Érdekes a hatékony humánerőforrás menedzsmentet folytató vállalatok képzési stratégiája kialakításának alapelveit áttekinteni, amely segítséget nyújthat minden ezzel foglalkozó szakember számára. Ezeknél a vállalatoknál a stratégiai képzés magában foglalja a szervezet hosszú távú változásainak fő irányvonalait is, vagyis a vállalati stratégiát. A stratégiai képzés az emberierőforrás-stratégia megfelelő kapcsolódását jelenti a szervezet stratégiai terveihez. A tanulás és a tréningek kiindulópontja a szervezet stratégiai tervében körvonalazódik először. Így a képzés helye általában a szervezet jövőbeli feladatainak, különösen pedig a szervezet egyes tagjainak perspektívájában jelölhető meg.

A hagyományos oktatás általában arra az ismeretre, szemléletre és jártasságra irányul, amely érvényességét és értékét a múltból kölcsönzi. A stratégiai képzés missziója a jövőben

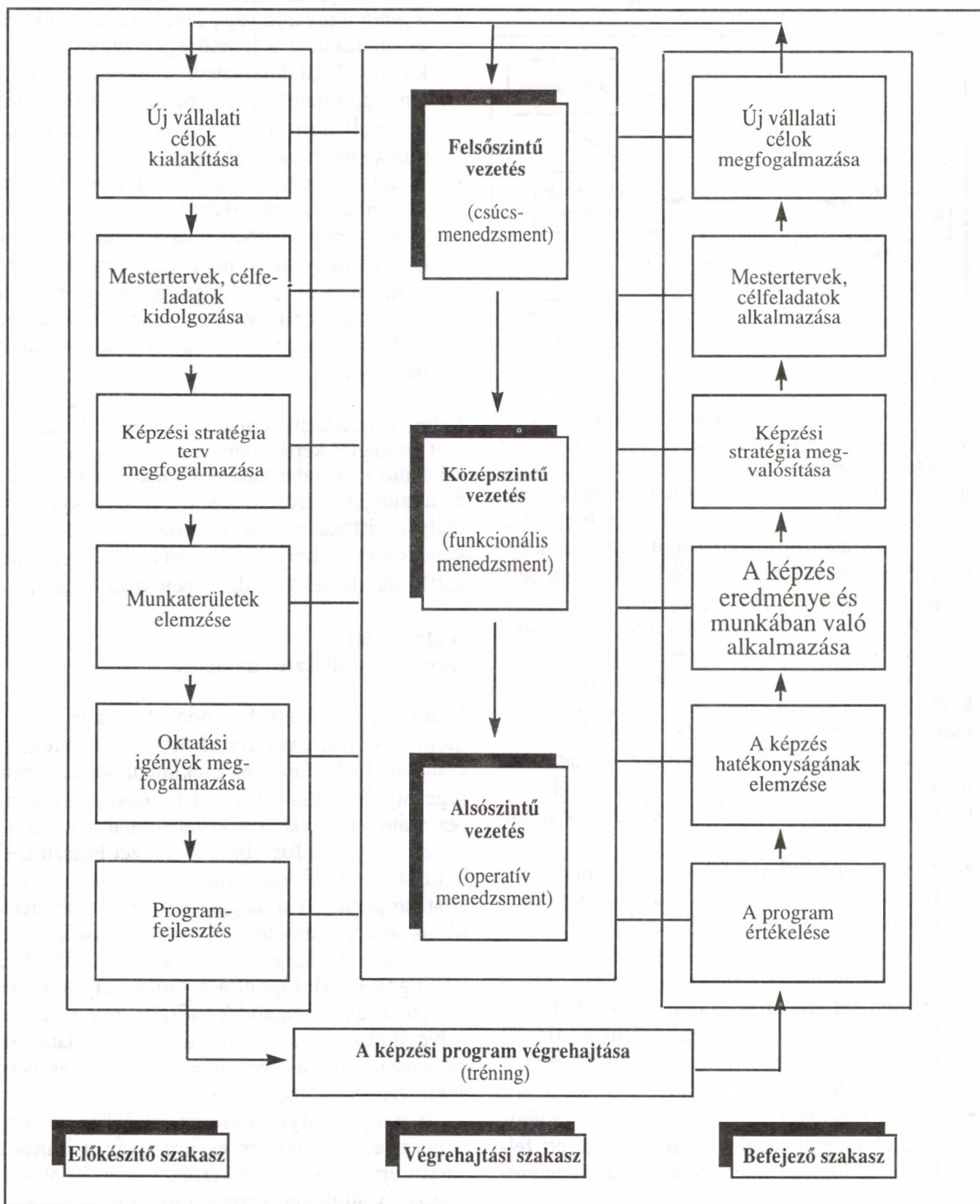
szükségessé váló ismeretekhez és jártasághoz való hozzásegítést határozza meg. A hagyományos értelemben vett tréningek és képzések legtöbbször a munkában és a feladatok végrehajtásában jelenleg fennálló hatékonyság javítására és megerősítésére irányulnak. Ez főleg olyan prog-

ramokban nyilvánul meg, mint a feladatok szabványosítása, a termelési sebesség növelése, a kommunikáció javítása.

Ezzel szemben a stratégiai képzés azt a jövőben igényelt ismeretet és jártasságot célozza meg, amely nem minden tekintetben azonos

2. ábra

A stratégiai személyzetfejlesztés modellje



azzal, ami a múltban érvényben volt. A stratégiai képzés célja egy olyan fontos és alkotó jellegű folyamat kialakítása a szervezet tagjai körében, amely a jövő szempontjából szükséges és fontos ismeretek és jártasságok keresésére ösztönzi őket.

A stratégiai személyzetfejlesztés modelljét a 2. ábra foglalja össze.

A stratégiai képzés és a hagyományos képzés nem mindig különbözik egymástól. Amikor a szervezet környezete és az azzal összefüggő feladatok viszonylag stabilak és egyensúlyban vannak, a két képzési forma szinte egybeesik. Amikor azonban a környezet vagy a feladatok jelentősen megváltoznak, a stratégiai képzés szerinti megközelítés célravezetőbb az egyének új ismeretekre és jártasságra való előkészítésében. Ebből adódóan Borsod-Abaúj-Zemplén megye vállalatainak a hatékony válságkezelés megvalósításához stratégiai képzésre van szükségük.

A képzési stratégia megvalósításának lépései

Kezdeményezés és tervezés:

A kezdeményezés és a tervezés a képzési stratégiai terv felállításának követelményeivel és elérhetőségével kapcsolatos orientációt foglalja magában. Ennek egyik elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet legfelsőbb vezetéséből egy vagy több személy felelősséget vállaljon a szervezetben egy ilyen képzési stratégia kialakításáért.

Nagyon fontos a tervezésben kijelölni azokat a munkaterveket és munkamódszereket, amelyek a képzési stratégia kiindulópontjainak felállításánál szerepet játszanak. Ezzel kapcsolatban a következő kérdések merülnek fel:

- Tanúsít-e a menedzsment és a személyzet elegendő készséget arra, hogy időt áldozzon a megjelölt célra?
- Várható-e reálisan, hogy egy kitűzött határidőn belül valóban lesz-e elég idő erre?
- Milyen módon vonnak be más dolgozókat a folyamatba?
- Megfelelő-e az érintettek hozzáállása, és van-e elég idő a kiválasztott tervek megvalósítására?

Ennek az első lépésnek a következtében létrejön egy képzési programterv, amely megmutatja, hogy az egyes programfeladatokat kik, s milyen időbeni ütemezéssel hajtják végre.

Az alapszemlélet megfogalmazása:

A munka kiindulópontja a szervezetben az emberi erőforrásról kialakult alapszemlélet. Ez az alapszemlélet akkor válik egyértelműen kiindulóponttá, amikor ezt a vállalat a képzés stratégiai tervében (mesterterv, próbamunka, célfeladat) megfogalmazza és rögzíti.

Az alapszemlélet kialakulását megelőző fázisban a közvetlenül érintett alkalmazottaknak a csúcsmenedzsmenttel együttműködve kell megkísérelniük az alapszemlélet kialakítását. Ennek a tevékenységnek a lényege egyrészt a képzési stratégia rögzítése a vállalati stratégiai tervben, másrészt pedig a csúcsmenedzsment képzési stratégia melletti elkötelezettségének a garantálása.

A jelenlegi helyzet felmérése:

Nagyon fontos a stratégiai tevékenységek kezdeményezésénél és beindításánál a fennálló helyzet pontos ismerete, amely a cselekmények kiindulópontjának tekinthető.

A képzési stratégia kialakításánál két fontos irány különböztethető meg.

1. *A szervezet kiindulópontjai és célkitűzései, a vállalat vezetésének stílusa és a vállalati kultúra.* Ezek meghatározásánál olyan kérdésekből kell kiindulni, mint például:

- Mi a vállalatvezetés alapvető elképzelése?
- Mit képvisel a szervezet és mit tesz valójában?
- Mi tekinthető a szervezet legfontosabb sikerfaktorának?
- Mi jellemzi leginkább a vállalati kultúrát?

2. *A jelenlegi képzési tevékenység gyakorlata és a rendelkezésre álló eszközök.* Ezek az eszközök az eddig végzett képzések, a rendelkezésre álló költségvetés, valamint azoknak a képzéseknek a számbavétele, amelyben a szervezet tagjai részt vettek. A helyzet elemzés során többek között az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Hogyan valósította meg eddig a vállalat a stratégiai elképzeléseit és ebben milyen szerepet játszott a képzés?
- Milyen eszközök állnak rendelkezésre a képzések lebonyolításához és milyen feltételek mellett lehet ezekhez hozzájutni?
- Milyen képzésekben vett részt a személyzet és ezeknek milyen költségkihatásai voltak?
- Mennyire voltak eredményesek a képzések? Rendelkezésre állnak-e értékelési adatok a képzésekről?

- Van-e panasz és/vagy elismerés az elvégzett képzéssel, tanfolyammal kapcsolatban?

E lépés folytán áttekinthető kép alakul ki egyrészt a vállalati stratégia és a vállalatvezetés aspektusairól, másrészt a képzési stratégia megvalósításáról és ennek a szervezetre gyakorolt hatásairól. Ebben az áttekintésben, ha a vállalati stratégia és a képzési stratégia összehangoltságát megvizsgáljuk, már számos problémás helyzetre és kritikus pontra fény derül. Sok esetben már közvetlenül megállapítható, hogy az erre vonatkozó megoldás rövid vagy hosszú távon kereendő.

Átvilágítás és elemzés:

A képzésben különböző részterületek különböztethetők meg, amelyeknél külön-külön meg kell vizsgálni a képzéssel összefüggő tevékenységeket. Nemcsak a tanfolyamtartás tartozik ide, hanem a tanfolyamok programozása, valamint ezek naprakészen tartása és fejlesztése is. Elsősorban azt a lényeges kérdést kell eldönteni, hogy milyen képzési forma biztosítja a szervezet célkitűzéseinek megvalósítását. Főleg a vállalatfejlesztések elemzését, valamint a képzések és tréningek erre gyakorolt lehetséges hatásait kell megvizsgálni. A vállalatnál kialakított képzési rendszert az alábbi tényezők határozzák meg:

- *Külső/belső képzés kínálat.* Meg kell vizsgálni, hogy milyen képzést kínál maga a vállalat, és milyen a külső szervezetek által igénybe vehető kínálat.
- *A rendelkezésre álló oktatási költségvetés.* Az a pénzügyi keret, amelyet a szervezet teljes költségvetésén belül a képzésre lehet fordítani.
- *A képzések végrehajtásának áttekintése.* Az oktatási osztályon dolgozó személyek kapacitásának és szakértelmének áttekintése, ami tulajdonképpen az oktatási és számos más képzési feladat leírását jelenti.
- *A képzéssel foglalkozó személyek funkcióinak, pozícióinak és feladatainak áttekintése.* Az oktatási osztály szervezete, belső és külső struktúrájának vizsgálata.
- *Új fejlesztések a vállalatnál.* Ezek eredményességében jelentős szerepe lehet a képzésnek.

Jövőkép-kialakítás:

A képzési stratégia gyenge és erős pontjai, valamint az általuk meghatározott szervezeti lehetőségek és korlátok teljes áttekintése alapján történik meg a jövőbeli új irány kijelölése.

A jövőre vonatkozó tervek kialakításában három fázis különböztethető meg:

1. Az erős/gyenge elemzésről, valamint a szervezet lehetőségeiről és fenyegetettségéről felállított „totálkép” interpretációja. A leglényegesebb kérdés: Milyen fejlesztéseknek lesz döntő hatásuk a képzési részleg helyzetére az elkövetkező három évben?
2. A jelenlegi képzési stratégia folytatásával járó következmények elemzése. Meghatározó jelentősége van annak, hogy lehetőleg reális képet adjunk a három év múlva fennálló helyzetről, amely a jelenlegi képzési stratégia folytatásával alakul ki. Ennek a jövőképnek többek között a forgalomról, a termelésről, a személyzet foglalkoztatottságáról és a költségfejlesztésről készített prognózisokon kell alapulnia.
3. A lehetséges új irányok és perspektívák kijelölése a szervezet, valamint a képzési részleg szintjén.

Ennek a fázisnak fontos tényezője a jó rálátás a külső piac fejlődésére és a saját termelési vagy szolgáltatási osztályon végbemenő belső fejlesztésekre. Elengedhetetlen ebben a fázisban a kreatív ötletek ösztönzése az érintetteknek, valamint új szempontok és lehetőségek kialakítása a menedzsmentnél.

Akciótervek kidolgozása és képzési stratégia megfogalmazása:

A képzési stratégia megalkotásához a következő akcióterveket kell elkészíteni:

- ⇒ a képzési piac által kínált lehetőségek,
- ⇒ költségvetési könnyítések/ kedvezmények,
- ⇒ start, a képzések kiépítése és leépítése,
- ⇒ az oktatási osztály felülvizsgálata,
- ⇒ új vállalati fejlesztésekhez való alkalmazkodás.

Az akciótervek kidolgozása az általános jövőtervek konkretizálását jelenti, pl. az első három éves periódusra vonatkozóan. Az akcióterv tehát nem más, mint a következő kérdésre adott válasz: Mit

teszünk „holnap“ a fennálló oktatási probléma megoldásáért?

A kérdésre adott válasz kiindulópont egy olyan képzési stratégia megfogalmazásához, amelynek összhangban kell lennie a vállalati stratégiával, hogy annak megvalósítása és végrehajtása ne ütközzön elvi akadályokba.

A tanulmányban összefoglalt helyzetvizsgálat eddigi tapasztalatai alapján azonban az is megállapítható, hogy a stratégiai képzés nem jelent megoldást minden bajra. A jövőbeli ismeretekre és jártasságra való felkészítésen keresztül alátámaszthatja és megalapozhatja a vállalati stratégiát, annak hosszú távú terveit, illetve az egyéni pálya- és karrierterveket. Nem tudja azonban kompenzálni a szakértelem hiányát, a munka iránti gyenge motiváltságot, az alkalmatlan jutalmazási rendszert, a vezetés és a magas szintű

rálátási képesség hiányát stb. Ezek az aspektusok a funkcionális humánerőforrás-menedzsment felelősségi körébe tartoznak, és ezáltal az emberközpontos vállalati stratégiai tervezés részét képezik, feltételezve egyben, a stratégiai személyzetfejlesztő akciótervek kidolgozását és gyakorlati alkalmazását.

Felhasznált irodalom

Humán stratégia és emberi erőforrás fejlesztés. PHARE KPA (II)054 sz. kutatási projekt. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar - BAZ Megyei Fejlesztési Ügynökség. Miskolc, 1997

A személyzeti osztály. KJK. Budapest, 1997 Strategic Training in Organisations. IMEC Consultancy BV, Naarden, 1995

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest, 1994

Armstrong, M.: A Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page, London, 1991

*Gyorsan add neki oda a pénzt Sanders,
ne ragaszkodj a nyugtához!*



FINANCIAL TIMES